

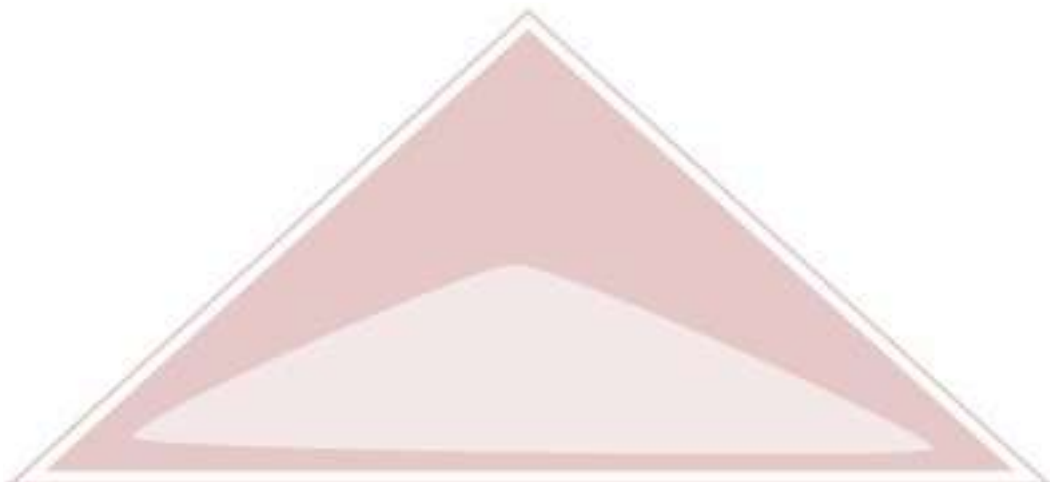
# NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL EN GIPUZKOA





## ÍNDICE

1. Negocios Inclusivos desde y para la Base de la Pirámide	3
1.1 ¿Qué se entiende por la Base de la Pirámide?	3
1.2 ¿Qué son los Negocios Inclusivos?	3
1.3 Evolución del concepto y de Negocios Inclusivos.	5
1.4 ¿Por qué desarrollar un Negocio Inclusivo?	6
1.5 Casos de éxito de Negocios Inclusivos desde y para la Base de la Pirámide.	8
2. Presentación del estudio: "Negocios en la Base de la Pirámide para la inclusión social en Gipuzkoa"	12
3. Conclusiones del estudio	15
3.1 Necesidades identificadas.	15
3.2 Oportunidades detectadas.	15
3.3 Valoración y priorización de negocios.	17
3.4 Análisis DAFO de los negocios con prioridad alta.	18
4. Líneas de trabajo a futuro	22
5. Bibliografía y enlaces de interés	23





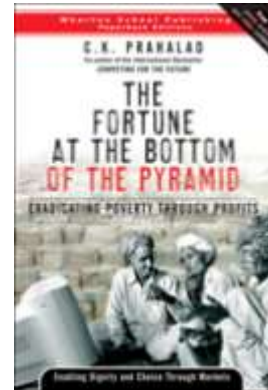
## 1. Negocios Inclusivos desde y para la Base de la Pirámide

### 1.1 ¿Qué se entiende por la Base de la Pirámide?

La Base de la Pirámide es el segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales menores de 8 dólares diarios (USD \$3260 anuales teniendo en cuenta la paridad de poder adquisitivo).

Se estima que la base de la pirámide comprende a dos tercios de la humanidad que permanecen excluidos de nuestro sistema económico y viven en situación de pobreza.

- Origen: artículo "The fortune at the bottom of the pyramid" de *Stuart Hart y CK Prahalad*.
- La tesis: una forma eficaz de erradicar la pobreza y la exclusión social es generando movimiento económico sostenible desde las necesidades de la gente pobre para los pobres.



### 1.2 ¿Qué son los Negocios Inclusivos?

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables que bajo una lógica de mutuo beneficio, tratan de incorporar a la población de la Base de la Pirámide en su actividad económica.

Esas iniciativas pretenden por un lado contribuir a la reducción de la pobreza y la inclusión social de la base de la pirámide, al tiempo que se dota de mayor rentabilidad, eficiencia, sostenibilidad e innovación a los modelos de negocios del sector privado.

En la actualidad, son varias las iniciativas e instituciones que están implicados en el desarrollo teórico y práctico de los Negocios Inclusivos, algunas de las cuales se resumen en la siguiente tabla.



Año	Institución	Concepto	Definición
2002	Johnson Graduate School of Management. Center for Sustainable Global Enterprise. Cornell University. <a href="http://www.johnson.cornell.edu/sgc/boplal.htm">www.johnson.cornell.edu/sgc/boplal.htm</a> <a href="http://www.bopnetwork.ning.com/">www.bopnetwork.ning.com/</a>	Protocolo BdP	En el 2002 se lanza el Protocolo BdP que será revisado por Simanis y Hart, en 2008. El Protocolo 2.0 de la BdP supone un desplazamiento del foco de trabajo desde la BdP como consumidor hasta la idea de socio empresarial, con el cual la compañía establece un diálogo profundo para integrar capacidades y construir compromisos compartidos en una nueva propuesta de generación de valor. La universidad ha auspiciado la red Global Laboratorios Base de la Pirámide.
2002	World Resources Institute. International Finance Corporation. <a href="http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion">www.wri.org/publication/the-next-4-billion</a>	The Next 4Billion	Cuatro mil millones de personas con bajos ingresos-la mayor parte de la población mundial-constituyen la base de la pirámide económica. Existen oportunidades considerables para utilizar soluciones de mercado para satisfacer mejor sus necesidades, aumentar su productividad e ingresos y promover su entrada a la economía formal.
2004	Fundación Avina. <a href="http://www.avina.net">www.avina.net</a>	Negocios Inclusivos	Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida al permitir a la BdP entrar en un "círculo virtuoso" de oportunidades de hacer negocios o mejorar la situación socio-económica.
2006	Alianza SNV-WBCSD. <a href="http://www.inclusivebusiness.org">www.inclusivebusiness.org</a>	Negocios Inclusivos	Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que bajo una lógica de mutuo beneficio contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades de bajos ingresos a través de su participación en la cadena de valor de un negocio.
2006	Growing Inclusive Markets <a href="http://www.growinginclusivemarkets.org">www.growinginclusivemarkets.org</a>	Mercados Inclusivos	Promueven modelos de negocios que crean valor a través de la provisión de productos y servicios destinados a los pobres.
2007	Banco Interamericano de Desarrollo-BID. <a href="http://www.majoritymarkets.org">www.majoritymarkets.org</a> ; <a href="http://www.iadb.org">www.iadb.org</a>	Oportunidades para la mayoría	La iniciativa trata de incorporar personas de bajos ingresos y vulnerables como socios comerciales -proveedores o distribuidores fundamentalmente- o facilitar su acceso a productos y servicios básicos para mejorar su calidad de vida. Son iniciativas económicas rentables que además son socialmente responsables y logran mejorar el nivel de ingresos y el nivel de vida de grupos de bajos ingresos y vulnerables.
2010	Plataforma Negocios inclusivos. <a href="http://www.negociosinclusivos.org">www.negociosinclusivos.org</a>	Negocios Inclusivos en Iberoamérica	Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de: -Su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios; -Su acceso a servicios básicos esenciales o necesidades básicas insatisfechas de mejor calidad a menor precio.
2010	Red Empresarial en Negocios Inclusivos-RENI. <a href="http://www.reni-wbcd.org">www.reni-wbcd.org</a>	Plataforma Empresarial Negocios Inclusivos	Es una plataforma empresarial virtual, que manifiesta el compromiso común a los principios y a la práctica de Negocios Inclusivos. Tiene tres ejes centrales: - Agentes promotores de cambio e innovación para impulsar Negocios Inclusivos en sus propias empresas y cadenas de valor. - Portavoces "peer-to-peer" en el sector privado y en a través de las redes empresariales de las cuales forman parte. - Miembros de una plataforma para abogar que los gobiernos adopten políticas



### 1.3 Evolución del concepto de Negocios Inclusivos

La base de la pirámide comienza a cobrar interés cuando se evidencia que es un mercado sin explorar que puede permitir el crecimiento de las empresas. En un principio, se concibió que la mejor manera de llegar a la base de la pirámide era involucrando a las personas de bajos recursos como consumidores finales de la cadena de valor. Ésta es la tesis avalada por C.K. Prahalad en la publicación "The Fortune at the Bottom of the Pyramid".

Esta visión de "convertir a los pobres en consumidores" recibió algunas críticas entre los que defienden que estos modelos pueden generar una forma de colonialismo corporativo incapaz de contribuir a solucionar la raíz del problema de la pobreza y el desarrollo sostenible. En esa línea, Karnani (2007) propone que, en lugar de tratar a los pobres como meros consumidores, es necesario considerarlos como productores, porque la única forma de aliviar la pobreza es aumentando el ingreso de la población pobre a través de su incorporación a la cadena productiva.

Otros enfoques superan esta dicotomía entre consumidores y productores, defendiendo que, en el ámbito empresarial, la Base de la Pirámide debe integrarse como socios o aliados comprometidos en la co-creación de nuevos negocios que sean capaces de generar valor para el conjunto de partes interesadas. Concibiéndose el modelo de Negocios Inclusivos como una relación gana-gana por parte de las empresas y de las personas que conforman la base de la pirámide.



Así se llega a la tercera modalidad de los negocios inclusivos, que vincula a las poblaciones de bajos ingresos como socios o aliados.<sup>2</sup> Este modelo descansa en dos conceptos centrales:

- Valor mutuo en cada etapa del proceso se crea valor económico y social para todos los socios.
- Co-creación, basado en la necesidad de la empresa de trabajar en asociación equitativa con la comunidad de la base de la pirámide.

Este cambio de paradigma en el relacionamiento del sector empresarial y el segmento de la Base de la Pirámide, se fundamenta según el Laboratorio de Base de la Pirámide<sup>1</sup>, en las siguientes premisas:

- La empresa como catalizador de desarrollo y creación de valor en la población de bajos ingresos, mediante el desarrollo de actividades de negocios sostenibles y responsables.
- Modelos de negocios que no solo provean un producto o servicio sino soluciones integrales e innovadoras.

<sup>1</sup> Laboratorio de la Base de la Pirámide, <http://www.basedelapiramide.net/> pertenece a la BOP Learning Lab Network.

<sup>2</sup> Enfoque que hemos querido adaptar desde el consorcio MILK-Emaús Fundación Social.



- Modelos de negocio inclusivos en los cuales haya una creación valor con otros aliados y las comunidades o personas de la base de la pirámide.
- La base de la pirámide como un campo de experimentación e innovación en el que la empresa pueda desarrollar nuevas capacidades.

#### 1.4 ¿Por qué desarrollar un Negocio Inclusivo?

En un contexto de globalización que evidencia importantes desequilibrios sociales y económicos, se está tomado conciencia de que se requiere un crecimiento económico inclusivo, es decir, un crecimiento económico que logre un equilibrio entre las estrategias de desarrollo económico macro y micro, con iniciativas del sector privado que integren a todos los sectores de la población en la creación de valor agregado sostenible.

La hipótesis que respalda el desarrollo de Negocios Inclusivos es que se generan mayores ganancias para la empresa en tanto se genera mayor beneficio para la población de la Base de la Pirámide.

Dos son, por lo tanto, los motivos fundamentales para desarrollar Negocios Inclusivos:

- Contribuir a la reducción de la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de las personas que conforman la base de la pirámide.
- Ampliar negocio para las empresas a través de un crecimiento económico inclusivo. La base de la pirámide está compuesta por 4.000 millones de personas, lo que representa una excelente oportunidad de crecimiento para las empresas.

Que implican a su vez una doble condición:

- Crear valor social y económico para todas las partes implicadas.
- Ser negocios rentables que puedan garantizar su sostenibilidad.

A modo de resumen, se muestran a continuación otros beneficios que los negocios inclusivos pueden generar para las dos partes principales implicadas:







## NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL EN GIPUZKOA

### A) Negocios Inclusivos con BdP como aliados: proveedores, productores, distribuidores.

Beneficios para las empresas	Beneficios para la población BdP
<ul style="list-style-type: none"><li>● Acceso al conocimiento del segmento de mercado BdP y a redes locales.</li><li>● Impulso a la innovación.</li><li>● Seguridad de abastecimiento en términos de volumen y calidad.</li><li>● Trazabilidad y control de calidad de la materia prima.</li><li>● Menores costos de transacción y mayor eficiencia.</li><li>● Riesgos compartidos.</li><li>● Mejores relaciones con aliados: administraciones públicas, sector social, universidad, etc.</li><li>● Aumenta el valor y mejora posicionamiento de la marca.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Satisfacción necesidades de desarrollo.</li><li>● Aumento ingresos y condiciones de vida.</li><li>● Inclusión social a través del empleo.</li><li>● Capacitación y asistencia técnica.</li><li>● Transferencia de conocimientos y de tecnología.</li><li>● Precios y condiciones justas.</li><li>● Acceso a financiamiento.</li></ul>

### B) Negocios Inclusivos con BdP como consumidores

Beneficios para las empresas	Beneficios para la población BdP
<ul style="list-style-type: none"><li>● Posicionamiento en nuevos mercados.</li><li>● Nuevos canales de comercialización y distribución.</li><li>● Incremento en los ingresos.</li><li>● Transferencia de las innovaciones de los productos a los mercados actuales.</li><li>● Diversificación de riesgos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Mayor acceso a productos y servicios de calidad.</li><li>● Precios más competitivos.</li><li>● Mejor calidad.</li></ul>





## 1.5 Casos de éxito de Negocios Inclusivos desde y para la Base de la Pirámide

La base de la pirámide es un término que todavía está entrando en los círculos empresariales de los países industrializados. Son pocos los ejemplos de empresas nacionales e internacionales que han realizado estrategias en este campo. Los casos definidos como de éxito suelen ser en países emergentes y han sido realizados durante periodos de tiempo de media o larga duración. Organizaciones y empresas en países de India y América Latina son los mayores referentes de casos de éxito para la base de la Pirámide.

Las necesidades y formas de abordar los casos son totalmente diferentes si se trata de población de países en desarrollo o de países industrializados ya que las condiciones sociales, económicas y las condiciones ambientales no son comparables. No obstante, creemos que hay nexos de unión y que es una estrategia empresarial recomendable tanto para empresas locales de Gipuzkoa que desean incluir en su cadena valor a la población local definida como base de la pirámide, como para empresas guipuzcoanas que pretendan abordar mercados exteriores y generar nuevos productos, servicios o negocios para la citada población encuadrada dentro de la base de la pirámide.

A continuación se muestran algunos casos de éxito en el ámbito mundial clasificados en función del sector económica y de la fase de la cadena de valor donde se incorporan dichos negocios.

- **Negocios Inclusivos con BdP como proveedores:**

A través de este tipo de Negocios Inclusivos, las empresas están logrando incorporar de manera sistemática y estructurada a las poblaciones de la base de la pirámide en sus negocios como proveedores de materia prima o de servicios.

La inclusión de asociaciones de productores o pequeños empresarios de la base de la pirámide en las cadenas de valor permite a las empresas aumentar el abastecimiento de materia prima de alta calidad de forma sostenible. A la vez, para las personas integradas, crea empleo, mejora el nivel de vida y permite la transferencia de habilidades empresariales a las mismas.

- **Negocios Inclusivos con BdP como distribuidores:**

Otro modelo de Negocios Inclusivos, vincula a las poblaciones de bajos ingresos en su negocio al incorporarlas como distribuidoras de sus productos o servicios.

De esta forma, la empresa se beneficia al ampliar su mercado y su distribución en zonas poco accesibles. Al mismo tiempo, para los miembros de la base de la pirámide involucrados, crea empleo, transfiere competencias, mejora el nivel de vida y dinamiza procesos económicos más amplios.





## NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL EN GIPUZKOA

### • Negocios Inclusivos con BdP como consumidores:

Estos modelos hacen referencia a la forma en que las empresas han integrado a las poblaciones de la base de la pirámide como consumidores de sus productos o servicios. De forma que la empresa facilita el acceso a productos y servicios que satisfacen las necesidades de las poblaciones de base de la pirámide con mayor calidad y precios más asequibles.

Empresa	País	Negocio Inclusivo con proveedores	Negocio Inclusivo con distribuidores	Plataformas para negocios inclusivos	Negocios Inclusivos con consumidores	Sector
Amul	India	X	X	X		Alimentación
Casas Bahía	Brasil					Retail
Cemex	México					Construcción
Grameen Bank	Bangladesh			X	X	Financiero
Aravind	India				X	Salud
Unilever Hindustan	India		X			Salud e Higiene
ITC's eChoupal	India	X	X	X		Agricultura
EID Parry	India	X	X	X		Agricultura
eGovernance	India	X				Admin. Pública
ICICI Bank	India				X	Financiero
E+Co & Tecnosol	Nicaragua			X	X	Energía
Voxiva	Perú			X	X	Salud y Telefonía
Jaipur Foot	India				X	Prótesis
ARAI-Bajaj Auto	India	X				Automoción
Natura	Brasil	X				Cosmética
SK Sharma	India				X	Energía
Delizia	Bolivia	X				Alimentación
Alpina	Colombia	X				Alimentación
Econnecting	A. Latina			X		TICs
Amanco	México				X	Agua



### **Amul : Un ejemplo de empresa líder con un fuerte compromiso social para la población de la base de la pirámide**

Entre los diversos casos de éxito de Negocios Inclusivos, hemos creído conveniente destacar el caso de la Cooperativa India Amul ([www.amul.com](http://www.amul.com)), por haber sabido incluir a la Base de la Pirámide como un socio estratégico a lo largo de su cadena de valor, y además, ser un claro referente para una de las oportunidades priorizadas en el presente estudio relativa al sector agroalimentario y gastronómico.

Amul es un ejemplo reconocido en el ámbito internacional como empresa que ha incluido a la base de la pirámide en su modelo de negocio e identidad. Amul conjuga magistralmente su liderazgo empresarial con un fuerte compromiso social, es así mismo un ejemplo de empresa ligada al territorio y de organización que ha fomentado el desarrollo rural y la sostenibilidad ambiental. Dentro del sector agroalimentario son una referencia sus formas de hacer, y ha servido como catalizador en la mejora de las condiciones de vida de millones de personas integrantes de la base de la pirámide. Hoy en día el caso Amul empieza a ser estudiado por algunas de las principales escuelas de negocios del mundo, es considerado como un ejemplo de éxito empresarial con unos valores sociales en todas sus estructuras, y todo ello ha sido posible en un país tan complicado y con las divisiones étnicas, religiosas, sociales y culturales que tiene la India.

Amul nace en los años cuarenta en el estado de Gujarat, en el noroeste de la India, y su modelo es conocido en círculos alimentarios como la Revolución Blanca de la India, los campesinos pobres lograron mejorar la producción y la distribución de la leche. El proyecto supuso un cambio en la mentalidad y la autoestima de los campesinos indios. Amul es una cooperativa propiedad de unos 2,6 millones de agricultores y la mayor empresa india del sector alimentario, y su ejemplo, bautizado con el sugestivo nombre de la "Operación Inundación", pronto cuajó con la creación de muchas otras cooperativas.

Amul es una Cooperativa que engloba procesos como: la recogida de la leche a los ganaderos, el transporte, el proceso productivo de la leche, la elaboración y comercialización de una multitud de productos lácteos y alimentarios, la distribución y venta de sus propios productos en tiendas bajo su propia marca. Las personas que se encuentran en la base de la pirámide se han incorporado a la cadena de valor, pudiendo salir del umbral de la pobreza y sintiéndose partícipes e integrantes de un proyecto empresarial y social que engloba a millones de personas y que a día de hoy tiene repercusión nacional e internacional. Actualmente además de la India, Amul ha incorporado su visión empresarial a algunos mercados internacionales como son: Bangladesh, Australia, China, Singapur, Hong Kong y algunos países del sur de África.

Actualmente Amul no es sólo una empresa láctea, es una marca reconocible empresarial y socialmente por la población india y por miles de turistas que visitan la India cada año. Amul es un símbolo





empresarial con un fuerte contenido social, en ello influyen sus personas, sus tiendas, sus helados y una amplia variedad de productos lácteos y alimentarios que pueden compararse en calidad, imagen y frescura a los de cualquier empresa Internacional. Sus miles de tiendas distribuidas por todo el territorio de la India hacen que sea una empresa con una fuerte imagen de marca de reconocido prestigio nacional e internacional. La citada imagen de marca va unida a su enorme compromiso social, la capacidad de agruparse y de crear tiendas por todo un país con la dimensión de India es una referencia de caso de éxito en los negocios para la base de la pirámide. El carácter divertido e informal de su marca y su fresca imagen digital llena de diseños y logos creativos son sin duda un referente para empresas de muchos sectores.

Amul ha fomentado el desarrollo rural y ha permitido que muchas personas de zonas rurales hayan conseguido salir del umbral de la pobreza y ha posibilitado que muchos emprendedores se sientan partícipes de su empresa al gestionar sus propias tiendas.

Su modelo empresarial con fuertes connotaciones sociales siempre ha ido parejo a una mentalidad proactiva y emprendedora, su diversificación se ha ido haciendo evidente con el paso de los años, su entrada en el sector de los helados fue una auténtica apuesta que resultó ser uno de sus mayores éxitos tanto en el ámbito de diversificación de nuevos productos como a la imagen de marca. También en este proceso de diversificación incorporó el negocio de la pizza, donde la base y las recetas fueron puestas a disposición de los clientes.

Amul poco a poco se va situando en el mapa como una de las empresas alimentarias referentes en el ámbito mundial, es ya una referencia en productos lácteos y helados, sus tiendas aparecen distribuidas por todo el país, su estilo informal, desenfadado y cercano llega a la gente con unos productos de alta calidad, es necesario citar su gestión en las nuevas tecnologías, fue una empresa pionera con su presencia en Second Life así como creando su canal de Televisión.<sup>3</sup>

Amul es un ejemplo de empresa innovadora, económicamente rentable, socialmente responsable y que ha permitido a millones de personas mejorar sus condiciones de vida pudiendo salir del umbral de la pobreza, por lo tanto creemos que es un caso de éxito que conjuga muchos factores y que la hacen ser uno de los mejores ejemplos de empresa que está ligada a la población en la base de la pirámide.

<sup>3</sup> <http://www.amul.tv/amultv/index.html>





## 2. Presentación del estudio: "Negocios en la Base de la Pirámide para la inclusión social en Gipuzkoa"

El proyecto *"Negocios en la Base de la pirámide para la inclusión social en Gipuzkoa"* nace en colaboración de MIK S. Coop. y Emaús Fundación Social con el doble objetivo de:

- Contribuir a paliar los efectos de la crisis en las personas -principalmente de aquellas en exclusión social- y empresas del territorio gipuzkoano.
- Promover la incorporación de estrategias empresariales inclusivas y socialmente innovadoras que fortalezcan la competitividad de nuestro territorio.

Financiado por el *Programa Sendotuz -Plan Anticrisis de la DFG-*, a través del proyecto se han investigado posibles soluciones encaminadas a reducir la exclusión social en Gipuzkoa, facilitando a las mismas personas que están en exclusión, tener la oportunidad de participar en una solución empresarial sostenible como herramienta para la inserción laboral y la inclusión social.

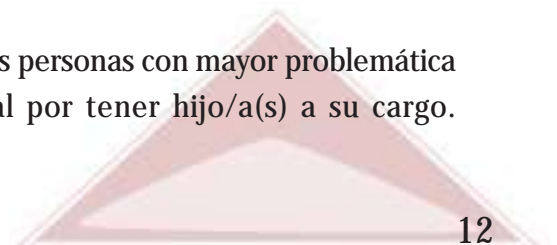
El valor diferencial de esta iniciativa es que busca solucionar o cubrir algunas de las necesidades de la Base de la Pirámide, haciéndoles partícipes de la solución. Y su carácter innovador reside en implicar al sector empresarial gipuzkoano en la búsqueda de soluciones inclusivas, para que:

- Asuma su responsabilidad social activa respecto a su entorno y con el sector más excluido de nuestra propia sociedad.
- Al tiempo que fortalece la competitividad de su cadena de valor.

El marco de estudio de la investigación ha sido la base de la pirámide en Guipúzcoa. Dada la ausencia de una definición unívoca sobre qué personas o colectivos forman parte de la base de la pirámide en nuestro territorio, los investigadores realizaron una aproximación conceptual con el fin de identificar el colectivo a estudiar. Así se definió la base de la pirámide Gipuzkoana como aquellas personas que tienen unos ingresos máximos anuales de 9.000€ y que además, se encuentren en exclusión o en riesgo de padecerla.

Dada la limitación de tiempo y ante la imposibilidad de hacer un estudio para el conjunto de la base de la pirámide, se optó por escoger 3 colectivos que representaran un mayor volumen de personas y una situación más grave de exclusión social:

- Mujeres monoparentales menores de 45 años por ser las personas con mayor problemática a la hora de conciliar la vida laboral con la personal por tener hijo/a(s) a su cargo.





- Inmigrantes adultos por tener problemas de acceso al empleo y a las ayudas sociales, debido a que llegan sin documentación, trabajan sin contrato, no conocen el idioma, y, en la mayoría de los casos, están menos cualificados.
- Parados de larga duración, por ser los mayores dependientes de las ayudas sociales, normalmente poco cualificados, con gran dificultad de acceso al empleo y en muchas ocasiones, con una trayectoria profesional amplia.

En el ámbito geográfico el estudio se ha centrado en las áreas de Guipúzcoa con índices de desempleo más alto en estos colectivos anteriores. De acuerdo al estudio "Inclusive Entrepreneurship of the Basque Country" realizado por MIK S.Coop. que se basaba en datos del Eustat, las áreas que cumplían estos requisitos eran las siguientes:

- Bajo Bidasoa
- Donostialdea
- Tolosaldea
- Deba Behea (Bajo Deba)
- Deba Garaia (Alto Deba)

El método de estudio empleado para detectar las capacidades y necesidades de la base de la pirámide de Guipúzcoa es el conocido método de la Bola de Nieve. El método consiste en ir haciendo cuantas entrevistas sean necesarias hasta encontrar el objeto de la investigación. Con el ánimo de tener un estudio lo más plural posible tanto de personas entrevistadas como de regiones geográficas, se acordó entre los investigadores realizar como mínimo 5 entrevistas en profundidad a miembros de cada uno de los tres colectivos y en cada una de las áreas geográficas seleccionadas. De tal modo que como mínimo se tendría una muestra de 60 personas entrevistadas.

Durante los meses de Julio, Agosto, Septiembre y Octubre de 2010 se han completado un total de 60 entrevistas en profundidad. El guión cubría los siguientes temas:

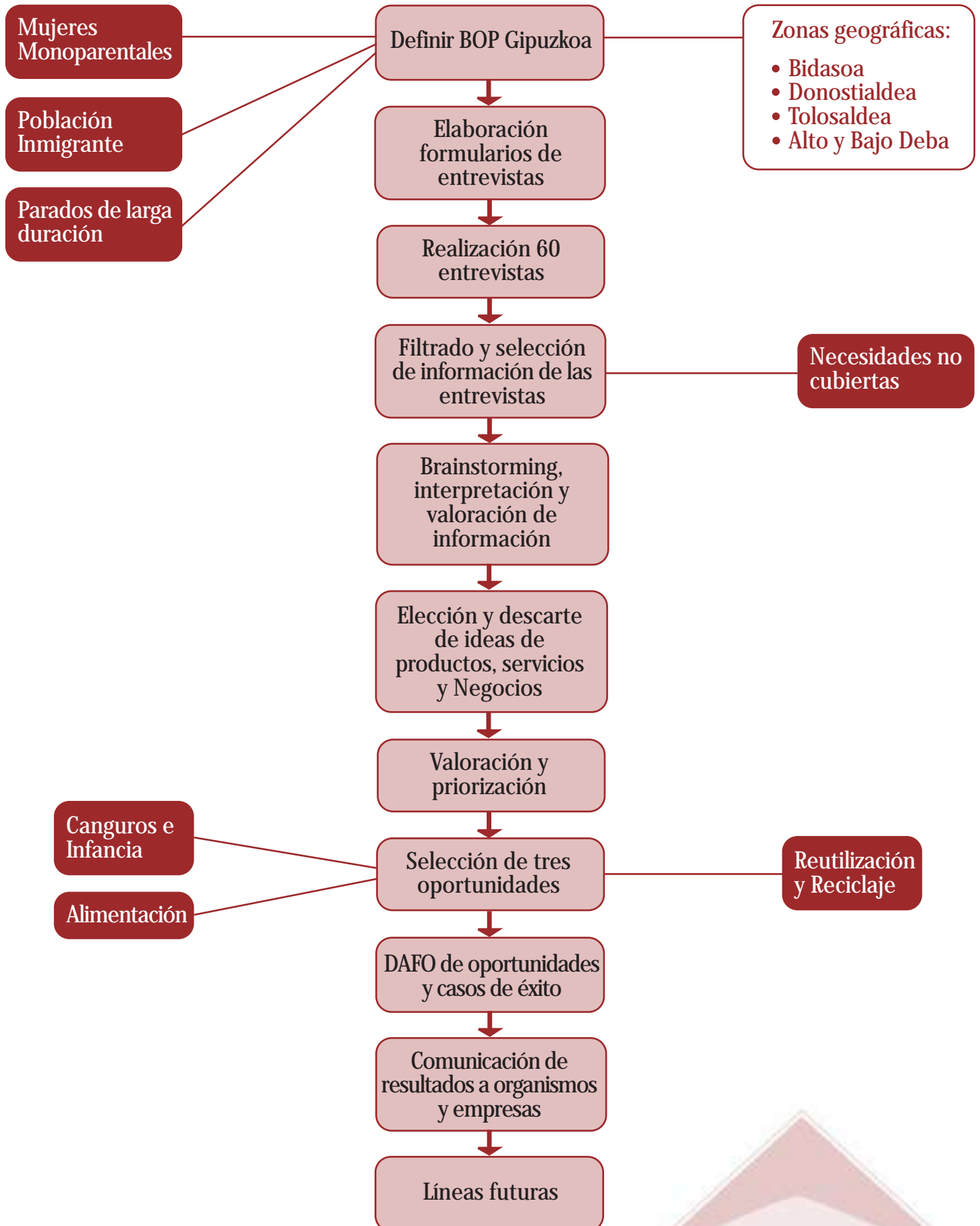
- Datos personales
- Hobbies
- Religión
- Gastronomía
- Trabajo, experiencia laboral
- Servicios y productos demandados
- Motivaciones

En el gráfico se resume el proceso de la investigación llevada a cabo.





## NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL EN GIPUZKOA







### 3. Conclusiones del estudio

#### 3.1 Necesidades identificadas

En cuanto a necesidades comunes que se han encontrado independientemente de su área geográfica o del colectivo escogido destacan las siguientes:

Cuadro resumen de necesidades genéricas detectadas por colectivo analizado.

Grupo Analizado	Necesidades
Mujeres Monoparentales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en horarios flexibles</li><li>• Servicio de canguros e infancia</li><li>• Vivienda</li><li>• Apoyo psicoafectivo</li><li>• Actividades lúdico sociales</li><li>• Apoyo social y familiar</li></ul>
Parados de larga duración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo</li><li>• Vivienda</li><li>• Apoyo psicoafectivo</li><li>• Servicios médicos no cubiertos</li><li>• Apoyo familiar y social</li></ul>
Inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo con contrato</li><li>• Vivienda</li><li>• Apoyo psicoafectivo</li><li>• Asesoramiento en trámites diversos</li><li>• Apoyo en emprendizaje</li><li>• Apoyo socio familiar</li><li>• Actividades de integración</li><li>• Productos países origen</li></ul>

#### 3.2 Oportunidades detectadas

Del total de las 60 entrevistas realizadas han sido detectadas necesidades, oportunidades y habilidades de la Base de la Pirámide Gipuzkoana en diferentes áreas y sectores de actividad.

En el cuadro que sigue a continuación se desglosa cada área de actividad con las diversas oportunidades de Negocios Inclusivos que se han detectado.



## NEGOCIOS EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL EN GIPUZKOA

Sector de Actividad	Nombre del Negocio Inclusivo
Servicios de Conciliación	Limpieza de Hogar, Portales y Locales
Servicios de Conciliación	Servicio de Plancha
Servicios de Conciliación	Arreglos Textiles y Bordados Creativos
Servicios de Conciliación	Servicio de Acondicionamiento y Mantenimiento de casas
Servicios de Conciliación	Servicios de Canguro
Servicios de Conciliación	Nuevos espacios Educativos para la Infancia
Servicios de Conciliación	Servicios Diversos para la Tercera Edad
Servicios Ambientales	Servicios Forestales especializados en Turismo
Servicios Ambientales	Servicios Forestales especializados en Limpieza y Servicios de Jardinería
Apoyo Psicoafectivo	Teléfono de apoyo psicoafectivo
Apoyo Psicoafectivo	Servicio de Ampliación de Redes Sociales
Servicios de Vivienda	Intermediación y servicios especiales de Aval y Orientación en Vivienda
Servicios de Vivienda	Viviendas especiales con servicios comunes y apartamentos
Ocio y Tiempo Libre	Cine Internacional y Multicultural
Ocio y Tiempo Libre	Actividades Deportivas
Ocio y Tiempo Libre	Actividades Lúdicas diversas
Sector Alimentario	Crear una marca y una red de Franquicias Alimentarias entre la población inmigrante
Sector Alimentario	Central de Compras y Distribución de Productos Alimentarios de varios países
Sector Alimentario	Zumerías : Tiendas de zumos con sabores y mezclas de otros países
Sector Alimentario	Restaurante Multicultural “Comidas del Mundo”
Reutilización y Reciclaje	Reutilización y Reciclaje de Muebles y materiales del hogar
Reutilización y Reciclaje	Reutilización y reciclaje de aparatos electrónicos y telefonía móvil
Transporte	Transporte para personas sin carné donde no llega el transporte público
Asesoría	Asesoría en emprendizaje y formación
Turismo	Viajes especializados para la población inmigrante
TICS	Software libre
Financiero	Servicios financieros especiales de micro créditos
Soporte Distribución	Máquinas de Vending con comida, snacks multiculturales de la población inmigrante



### 3.3 Valoración y priorización de negocios

A continuación, reflejamos la valoración de los Negocios Inclusivos seleccionados. Para tener un criterio multidisciplinar, lo hemos valorado en función de los siguientes factores:

- Necesidad del producto, servicio o negocio en la población de estudio.
- Demanda potencial del producto, servicio o negocio propuesto en el mercado.
- Habilidades de las personas de la base de la pirámide del presente estudio para realizar las tareas definidas.
- Potencial de generación de empleo
- Impacto social del producto, servicio o negocio propuesto.
- Factibilidad de crear o realizar el presente producto, servicio o negocio teniendo en cuenta costes, viabilidad y realización del mismo.
- Novedad del producto, servicio o negocio propuesto.

Siguiendo esos criterios se ha valorado todos los productos, servicios o negocios propuestos, y se han categorizado los negocios con los siguientes índices de prioridad:

- Índice de Prioridad Baja
- Índice de Prioridad Media
- Índice de Prioridad Alta

Con los presentes resultados se han seleccionado 3 oportunidades de NEgocios Inclusivos consideradas como las más prioritarias:

- Servicio de canguros que se combina por su complementariedad con los espacios lúdico educativos para la infancia.
- Reutilización y reciclaje de aparatos electrónicos y teléfonos móviles.
- Franquicias alimentarias y creación de marca para productos alimentarios importados por emigrantes que se combina con la oportunidad de crear una central de compras y distribución de productos alimentarios multiculturales.

Cabe citar que se han considerado tres áreas de actividad diversas, con potencial de crecimiento y con un carácter innovador generador de empleo.





### 3.4 Análisis DAFO de los negocios con prioridad alta

Una vez priorizadas las 3 oportunidades, se ha llevado a cabo un análisis. Para ello hemos optado por un análisis DAFO en el que se valoran:

- Las Debilidades propias
- Las Amenazas del entorno y del mercado
- Las Fortalezas propias
- Las Oportunidades den entorno y del mercado

Por otro lado, hemos tomado como referencia los siguientes modelos de negocio como buenas prácticas de cara a desarrollar las oportunidades de negocio priorizadas:

- Buenas prácticas por la oportunidad de Negocio Inclusivo: Servicio de canguros y centros lúdico educativos para la infancia:
  - Te lo cuido: <http://www.telocuido.com>
  - Lego education centres: <http://www.lego.com/education/centers/>
- Buenas prácticas por la oportunidad de Negocio Inclusivo: Franquicias alimentarias, creación de una marca para productos alimentarios Internacionales y central de compras con distribución de dichos productos.
  - Cooperativa India Amul: <http://www.amul.com>
  - Coren Grill: <http://www.coren.es/coren-grill>
  - Guissona destaca por sus tiendas franquicias Bon Area  
<http://www.cag.es/bonarea/catala/presentacio.asp>
- Buenas prácticas por la oportunidad de Negocio Inclusivo: Recogida, reutilización y reciclaje de Aparatos Eléctricos y Electrónicos.
  - Les Ateliers du Bocage: <http://www.ateliers-du-bocage.com>
  - Book Off: <http://www.bookoff.co.jp/en/index.html>





Análisis DAFO del Negocio Inclusivo: Canguros y Centros lúdico educativos par la Infancia

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>● Falta de experiencia profesional en este campo.</li><li>● Baja formación del personal que conforma la base de la pirámide.</li><li>● Necesidad de titulación académica para desempeñar algunos trabajos en estos campos cuando los centros están regularizados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Competencia con las guarderías ya establecidas.</li><li>● Competencia de centros de ocio infantil que ya tienen actividades.</li><li>● Falta de confianza en nuevos establecimientos.</li><li>● Índices bajos de natalidad.</li></ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>● Experiencia personal con niños ( maternidad y cuidado de niños propios) de muchas de las mujeres entrevistadas.</li><li>● Alta necesidad en todas las áreas geográficas donde se ha realizado el presente estudio.</li><li>● Inversiones bajas para la creación del negocio.</li><li>● Posibilidad de financiación público y privada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Alta demanda existente al tratarse de una necesidad.</li><li>● Costes altos de los establecimientos privados.</li><li>● Ausencia de guarderías 24 horas.</li><li>● Ausencia de guarderías para los fines de semana.</li><li>● Diferentes nichos de mercado que permiten segmentar el público: base de la pirámide, clase media, clase media alta y clase alta.</li><li>● Afinidad con multitud de sectores relacionados con la infancia (juguetes, ocio, ropa).</li><li>● Posibilidad de acoplarse a instituciones ya existentes.</li></ul>





**Análisis DAFO del Negocio Inclusivo: Recogida, Reciclaje y Reutilización de aparatos eléctricos y electrónicos (foco principal: equipos informáticos y telefonía móvil)**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>● Falta de experiencia profesional en este campo.</li><li>● Requisitos legales:<ul style="list-style-type: none"><li>● Permiso de Gestor de Residuos No Peligrosos</li><li>● Permiso Centro Almacenamiento Temporal.</li><li>● Garantías de producto mínimas a ofrecer (1 año)</li></ul></li><li>● Inversión inicial considerable: espacio de recuperación; equipos/maquinaria; suministros para poner en marcha una cadena de recuperación estandarizada.</li><li>● Márgenes de beneficio por producto muy ajustados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Legislación ambigua o poco beneficiosa para el reutilizador frente al reciclador, (cuotas de registro mínimas para reciclaje, no reutilización.</li><li>● Débil cultura de Reutilización de tecnología.</li><li>● Mercado de ocasión (2da mano) poco maduro en el ámbito nacional.</li><li>● Competencia creciente:<ul style="list-style-type: none"><li>● Empresas europeas.</li><li>● Miembros de AERESS.</li></ul></li><li>● Crisis económica: menos clientela y material de peor calidad.</li></ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>● Experiencia personal con niños ( maternidad y cuidado de niños propios) de muchas de las mujeres entrevistadas.</li><li>● Alta necesidad en todas las áreas geográficas donde se ha realizado el presente estudio.</li><li>● Inversiones bajas para la creación del negocio.</li><li>● Posibilidad de financiación público y privada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Legislación favorable que obliga al fabricante (mediante los SIG) a hacerse responsable del fin de vida de aparatos eléctricos y electrónicos y a la gestión de sus residuos.</li><li>● Oferta de aparatos creciente. En telefonía móvil, el ciclo de vida de un producto son 18 meses. En otros aparatos electrónicos de nueva generación ronda los 5 años.</li><li>● Plan Renove, aumenta la oferta de aparatos de mayor calidad.</li><li>● Demanda creciente de estos productos por BdP.</li><li>● Contribuir al Desarrollo Sostenible.</li><li>● Mayor concienciación empresarial (RSC) y de usuario (consumo responsable).</li></ul>





Análisis DAFO del Negocio Inclusivo: Franquicias alimentarias, creación de una marca para productos alimentarios Internacionales y central de compras con distribución de dichos productos

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ausencia de experiencia en gestión y comercio internacional.</li><li>• Falta de conocimientos técnicos alimentarios.</li><li>• Baja cualificación del personal en creación de empresas.</li><li>• Necesidad de un local para gestionar volúmenes importantes de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder de la distribución alimentaria ( Eroski, Carrefour, Alcampo) en precios, volumen e infraestructuras.</li><li>• Legislación Alimentaria de la UE y controles de calidad.</li><li>• La población de núcleos urbanos pequeños es conservadora en nuevas prácticas alimentarias.</li><li>• Fuerte tradición alimentaria en el País Vasco, con peso alto de la cocina en la cultura Falta de confianza en productos de algunos países.</li></ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas con buenas habilidades gastronómicas y conocimiento de nuevos productos.</li><li>• Fuerte conocimiento de productos alimentarios de diferentes países.</li><li>• Diversidad cultural de la gente entrevistada que permite preparar una rica y variada selección de productos alimentarios.</li><li>• Experiencia dentro del sector hostelería de varias personas entrevistadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de la sociedad multicultural y sector con fuerte incremento de esta variedad de productos en los próximos años</li><li>• Alta variedad de orígenes y países en las personas</li><li>• Gusto de la gente joven por nuevas experiencias alimentarias.</li><li>• Atomización del sector alimentario y falta de unión.</li><li>• Ausencia de marcas de renombre y de confianza para el consumidor.</li><li>• Aumento de la fusión gastronómica.</li><li>• Posibles alianzas con empresas y restaurantes de renombre.</li></ul>





## 4. Líneas de trabajo a futuro

Desde el consorcio MIK-EFS, queremos seguir impulsando estrategias empresariales inclusivas y socialmente innovadoras que fortalezcan la competitividad de nuestro territorio.

En ese sentido, las líneas de trabajo que planteamos de cara a futuro son las siguientes:

**Línea 1** Introducir el concepto de Negocios Inclusivos y formar al tejido empresarial gipuzkoano así como a otros agentes que se dedican a promover la competitividad empresarial y la innovación social para que en un aprendizaje conjunto, se desarrollen negocios desde y para la base de la pirámide.

**Línea 2** Desarrollar las oportunidades de Negocios Inclusivos detectadas en el presente estudio siguiendo las siguientes fases:

- Presentación de las oportunidades detectadas a distintos actores con interés potencial.
- Análisis en profundidad de la viabilidad y potencialidad de las ideas de negocio priorizadas.
- Desarrollo de un modelo de negocio adecuado para cada oportunidad.
- Desarrollo de una metodología para la implementación de las ideas de negocio integrando a la BdP como aliados desde y para la base de la pirámide.
- Seguimiento y control de los resultados.

**Línea 3** Impulsar estrategias de Negocios Inclusivos en el ámbito de la internacionalización de las empresas de la CAPV.

Para desarrollar esta línea, creemos prioritario seguir participando en el i-talde de Innobasque sobre negocios en la base de la pirámide, para alinear estrategias y actuaciones en el desarrollo de negocios inclusivos en el ámbito de la internacionalización de empresas.

Las primeras actuaciones del i-talde han consistido en la realización de un diagnóstico sobre la BdP en Euskadi para analizar el potencial que Euskadi tiene para desarrollar negocios con la base de la pirámide.

Asimismo, y en paralelo, se desea promover una experiencia piloto (tiempo de maduración y lanzamiento previsto: 9-12 meses). Actualmente, esta iniciativa se encuentra en su primera fase, que consiste en elegir un sector, un grupo de agentes (15-20) y una región del mundo para desarrollar un proyecto BdP en clave de co-creación.





## 5. Bibliografía y enlaces de interés

- Innovación en Modelos de Negocio: la Base de la Pirámide como Campo de Experimentación. Juliana Mutis & Joan Enric Ricart. 2008. Universia Business Review.  
[http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/UBR0022008010.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf)
- Casos de mejores prácticas de empresas activas en Negocios Inclusivos en América Latina, Alianza wbcSD-snv para los Negocios Inclusivos: <http://www.negociosinclusivos.org>
- The Base of the Pyramid Protocol: Toward next generation BoP Strategy. Erick Simanis and Stuart Hart. Cornell University, 2008.
- The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid. Allen Hammond, William J Kramer, Julia Tran, Rob Katz, Courtland Walker. 2007:  
<http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>
- Hacia la co-creación de valor y desarrollo <http://www.textosbdp.org.ar/cap00.htm>. "
- Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. Alice Ishikawa Lariú Lena Strandber (Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo).
- Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social.(Documento de trabajo nº5 de la Cátedra Mango de RSC ).
- Sustainability Challenges and Solutions at the Base of the Pyramid: <http://www.greenleaf-publishing.com>
- Negocios Inclusivos una Estrategia Empresarial para reducir la pobreza: Avances y Lineamientos.<http://www.negociosinclusivos.org>
- PRAHALAD, C.K. , 2004: "The fortune at the Bottom of Pyramid", Wharton School Publishing, USA.
- II Plan Interinstitucional de Inclusión social en la CAPV 2007-09.
- Encuesta sobre pobreza y desigualdades sociales en la CAPV(EPDS) 2008.
- Encuesta condiciones de vida en la CAPV. INE 2007.
- Memoria Socioeconómica CAPV. CES 2008.
- Estudio sobre colectivos con dificultades especiales para acceder al empleo en la CAPV. CES 2005.
- Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco. 2008 Fundación BBVA.
- Necesidades formativas, estudio diseño curricular final. Emaús Fundación Social, 2008.
- Caracterización de grupos y subgrupos en colectivos que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social. Emaús Fundación Social, 2008.
- Entrepreneurship Basque Country. 2008 MIK S.Coop.
- Proyecto Lantzen. Integración social. Programa de apoyo a la creación de empresas de economía social.





## Enlaces de interés

- Laboratorio de la base de la pirámide. <http://www.basedelapiramide.net/>
- Cornell University. <http://www.johnson.cornell.edu/sge/boplab.html>
- Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos. <http://www.negociosinclusivos.org>
- Ampliando los Negocios Inclusivos-PNUD. <http://www.growinginclusivemarkets.org/>
- Next Billion. <http://espanol.nextbillion.net/>
- WBCSD-SNV Alliance: Creating inclusive business opportunities.  
<http://www.inclusivebusiness.org>
- Fundación AVINA. <http://www.avina.net>
- Universidad de Michigan: <http://www.bus.umich.edu>
- MIK S. Coop. <http://www.mik.es>
- Emaús Fundación Social. <http://www.emaus.com>  
<http://www.desarrollohumanosostenible.org>
- Innobasque. <http://www.innobasque.com>

